

Georg Hensch



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Starke Serviceberater

führen • fördern • vermarkten

**Chef-
Teil**

asp
AUTO SERVICE PRAXIS
Buch & Formular

AUTOHAUS
Buch & Formular

Bildnachweis: Soweit nicht anders angegeben, stammen die Abbildungen vom Autor.

© 2014 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH, Aschauer Straße 30,
81549 München
www.springer-automotive-shop.de

1. Auflage 2014
Stand 01/2014

Produktmanagement/Lektorat: Kerstin Bandow
Herstellung: Markus Tröger
Satz&Layout: Schmidt Media Design, München
Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München
Titelbild: 1A! – Die Medienwerkstatt, Jennifer Büth
Druck: AZ Druck- und Datentechnik GmbH, Heisinger Str. 16, D-87437 Kempten

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Folgenden die männliche Form (z. B. Mitarbeiter) verwendet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch für Männer und Frauen gleichermaßen.

ISBN 978-3-89059-168-1

Inhaltsverzeichnis

Vorwort für den Serviceberater-Chef	7
Einleitung.....	9
1 Die Persönlichkeit des Serviceberaters.....	11
1.1 Demografie – da kommt was auf uns zu	11
1.1.1 Werden und Vergehen des Serviceberaters.....	11
1.1.2 Was wir tun müssen, um die Serviceberater zu schützen	17
1.2 Entwicklung von Mitarbeitern – vorausgesetzt sie wollen	19
1.2.1 Reifegrad ist was für Früchte, aber nicht für Menschen.....	19
1.2.2 Die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer – macht noch keine gute Seemannschaft!	20
1.2.3 Meistens ist Motivation die Manipulation im Tarnanzug	23
1.2.4 Mitarbeiterentwicklung – geht nicht mit Weiterbildung per Zufall und auch nicht per Standard.....	25
1.2.5 Wenn wir Menschen ins eigene Unglücklichsein entwickeln	30
1.2.6 Manche Dinge erschließen sich Menschen erst Jahre später	33
1.3 Führungskraft – Sozialarbeiter mit klarem Unternehmensleitbild	36
1.3.1 Ein bisschen „privat“ kommt immer morgens mit zur Tür herein	36
1.3.2 Führung nach einer Methode ist persönlichkeitsverachtend	39
1.3.3 Die vier Grundtypen der Persönlichkeit.....	40
1.3.4 Wie sich Mitarbeiter für schlechte Führung ausbezahlen lassen	45
1.3.5 Wenn Mitarbeiter ständig nur ein Kostenblock sind, dann verhalten sie sich auch so	47
1.3.6 Angst – das Destruktivste, was einem Unternehmen passieren kann ..	48
1.3.7 Führen ist auch vorweg gehen, nicht vor sich her treiben	49
1.3.8 Sich nicht durch Enttäuschungen leiten lassen	51
1.4 Bezahlung	52
1.4.1 Warum Geld für die meisten Hygienefaktor ist	52
1.4.2 Heilige Kuh Provisionen – Schlachtfest	55
1.4.3 Wenn schon, dann Gratifikation für alle.....	57
1.5 Werkzeug.....	59
1.5.1 Was noch und in Zukunft immer mehr zählt	59
1.5.2 Haben Sie ein IT-Budget?	60
1.5.3 Sieht der Kunde, dass der Serviceberater professionell arbeiten kann?	62

2	Prozesse bestmöglich unterstützen	65
2.1	Terminvereinbarung	65
2.1.1	Echte 80 Prozent Vorausplanung als Führungskraft aushalten lernen ..	65
2.2	Der Vorabcheck	66
2.2.1	Warum sich die Meyer Werft über offene Aufträge freut und Werkstattbesitzer nicht	66
2.2.2	Mit dem Vorabcheck wird die „Mal eben“-Mentalität mancher Chefs endlich profitabel	68
2.3	Direktannahme	69
2.3.1	Aktiver Verkauf mit beeinflussbaren Größen	71
2.3.2	Annahmeroboter – wie man Kunden professionell fürs Leben vergrault	72
2.3.3	Serviceberater mit Telefon – lesen Sie auch Mails bei 220 km/h?	74
2.4	Abrechnung der Aufträge	75
2.4.1	Ohne Direktannahmeprotokoll keine Auftragsabrechnung	75
2.4.2	Sehen Sie Ihren Serviceberater auch schon mal am Sonntag?	76
3	Controlling als Hilfsmittel für die Serviceberater	79
3.1	Wie viel ist genug?	79
3.1.1	„So viel wie möglich“ nennt man nicht Ziel, sondern Hamsterrad!	79
3.1.2	Weniger Durchgänge bei gleichem Umsatz – ja, weniger!	84
3.1.3	Stempelprotokolle als Prozessanalyse	86
3.1.4	Serviceberater vom eigenen Unglück abhalten	90
4	Serviceberater vermarkten	91
4.1	Kundenzufriedenheit als Instrument	91
4.1.1	Der gerechte Preis	91
4.2	Schlusswort	96
5	Verzeichnisse	99
	Literaturverzeichnis	99
	Abbildungsverzeichnis	100

Vorwort für den Serviceberater-Chef

In Deutschland wie höchstwahrscheinlich in aller Welt wird er in allen Chefetagen besungen: Der unternehmerisch denkende Mitarbeiter. Er ist es, nach dem jeder Chef, jede Führungskraft sich sehnt. Der Bruder im Geiste, der doch genau weiß, worauf es im Unternehmen ankommt. Dem man nicht alles erklären und von dem man nicht jeden Tag wieder die bestmögliche Erledigung der Aufgabe einfordern muss. Manchmal, ja manchmal träume ich als Unternehmer und Chef von zwei Firmen im Abstand von 200 km und bei ca. 100 Tagen im Jahr, in denen ich Beratungen oder Trainings durchführe und so nicht verfügbar bin, auch davon. Ich glaube, ich habe das auch ganz gut im Griff, ohne dass meine Mitarbeiter angestellte Unternehmer sein müssen. Und ich glaube, auch bei den Serviceberatern muss gelten: Bei aller Ausbildung, welche die Serviceberater von heute gewollt oder ungewollt durchlaufen, bleibt doch eine Tatsache: Die Serviceberater, sofern Sie nicht gleichzeitig Chef sind, sind Angestellte. Das steht auch so in ihrem Vertrag. Da reden wir von Kompetenzen, von Aufgaben. Wir verweisen auf Stellenbeschreibungen, damit dann final alles gut geregelt ist. Das ist gut so. Geregelt Prozesse bedeuten auch Sicherheit. Und daher ist es auch im Sinne von stabilen Prozessen notwendig und geboten, die Serviceberater mit einer guten und wirksamen **Methodenkompetenz** auszustatten. Mit anderen Worten: Sie müssen genau wissen, was wann zu tun ist. Das wurde mit dem Teil 1 dieses Buches für die Serviceberater definiert und aufgezeigt.

Der Führung aber obliegt die Aufgabe der **Handlungskompetenz**, mit der die Servicephilosophie des Betriebes generiert wird, welche die Antwort definieren kann auf die Frage: „Warum sollte der Kunde zu uns kommen?“ **Servicephilosophie kann niemals die Aufgabe von Mitarbeitern sein.** Wenn der Chef sie nicht definiert hat, dann definiert sie niemand oder das Niveau, auf dem der Service abläuft, obliegt dem Zufall oder auch der Beliebigkeit. Und daher kann es nur die Aufgabe der Werkstatt-, der Autohausführung sein, ein klares Bild davon zu zeichnen, was die Firma für die Kunden sein soll. Es reicht nicht, wie erlebt, den Mitarbeitern ein Namensschild mit dem Hinweis „Service mit Herz“ anzuheften. Da muss dann auch eine Philosophie dahinterstehen. Wenn der Chef dann nicht weiß, was er unter Service mit Herz im Detail versteht, dann kann er nicht davon ausgehen, dass seine Mitarbeiter das wissen. Es ist die Leitung, die sich darum kümmert, die richtigen Leute an der richtigen Stelle einzusetzen. Die Standards vorgibt und die Einhaltung überwacht und moderiert oder anpasst. Daher kann man nach meinem Dafürhalten kein Buch für Serviceberater schreiben, ohne gleichzeitig auch ein Buch für Serviceberater-Chefs zu schreiben. Die eine Seite muss die andere Seite kennen, sonst wird es ein Gegeneinander. Und es ist die Aufgabe des Chefs, beide Seiten – Führung wie Umsetzende – zu verstehen und zu einen. Denn wie heißt es so treffend in Friedrich Schillers Drama Wallenstein über die Führung:

» UND EINE LUST ISTS, WIE ER ALLES WECKT UND STÄRKT
UND NEU BELEBT UM SICH HERUM,
WIE JEDE KRAFT SICH AUSSPRICHT,
JEDE GABE GLEICH DEUTLICHER SICH WIRD IN SEINER NÄHE!
JEDWEDEM ZIEHT ER SEINE KRAFT HERVOR,
DIE EIGENTÜMLICHE, UND ZIEHT SIE GROSS,
LÄSST JEDEN GANZ DAS BLEIBEN, WAS ER IST.
ER WACHT NUR DRÜBER, DASS ERS IMMER SEI AM RECHTEN ORT;
SO WEISS ER ALLER MENSCHEN VERMÖGEN
ZU DEM SEINIGEN ZU MACHEN. **«**

Max Piccolomini in Friedrich Schillers Drama Wallenstein über Wallenstein

Ich werde also in diesem Teil des Buches aktiv über Führung reden. Über differenzierte Führung der Serviceberater. Auch über das, was meines Erachtens so deutlich schief läuft bei der Ausbildung und Führung der Serviceberater. Ich bin mir auch völlig bewusst, dass ich hiermit aktiv der landläufigen Meinung widerspreche und hege gar nicht den Anspruch, mit allem Recht zu haben. In Ihrem Hirn wird beim Lesen dieses Buches ein kleiner Schalter auf Basis Ihrer Erfahrungen arbeiten: „Klick“ – „Da hat er recht!“ – „Klick“ – „Völliger Blödsinn!“ Das ist nur natürlich. Aber ich möchte Sie animieren, die Dinge eben auch einmal von einer anderen Seite zu betrachten. Lassen Sie einen Gedanken, auch wenn er Ihnen widerstrebt, einfach mal zu. Um vielleicht dann doch den ein oder anderen Aspekt zu sehen, der beachtenswert, zumindest aber bedenkenswert ist.

Ich bin mir völlig bewusst, dass ich mit meiner Denkweise sehr vielen Menschen widerspreche und Widerstand auslöse. Aber es ist nach jahrelanger im Kern gleicher Berichterstattung zu Aufgaben und Eigenschaften von Serviceberatern auch mal an der Zeit und legitim, die Führungs- und Weiterbildungswelt zu überdenken, Dilemmata zu benennen und ja, auch kontraproduktive Verhaltensweisen in Frage zu stellen. Schließlich ist Arbeit immer auch soziale Interaktion. Da reicht es eben nicht, sich auf einem Arbeitsvertrag und einer Prozessdefinition auszuruhen. Wenn Sie also bei dem einen oder anderen Aspekt völlig anderer Meinung sind, machen Sie das, was wir damals bei der Bundeswehr in Sachen Beschwerde gelernt haben: eine Nacht drüber schlafen, noch mal nachdenken und dann beschweren. Ich lade Sie herzlich zur Diskussion ein. Sie können mir Ihre Anregungen, Kommentare und gegebenenfalls Entrüstungen gerne per Mail senden an hensch@im-1a.de. Denn erst die Diskussion über das Neue, das gefühlt Unmögliches bringt Neues hervor.

Einleitung

Warum Sie dieses Buch deutlich ernst nehmen sollten

Wir stehen vor den mit Sicherheit größten Herausforderungen, welche das Kfz-Gewerbe in seiner gesamten Geschichte erlebt hat! Neben einer wahren Technikexplosion wird die Frage nach Nachhaltigkeit in Zukunft zusätzlich zu den bestehenden auch mit alternativen Antrieben beantwortet werden müssen. Die demografische Entwicklung wird uns in nicht ferner Zukunft den deutlichen Kampf um den Nachwuchs bescheren und die Industrie arbeitet in hohem Maße und großem Erfolg daran, dass das Auto – um ein Ziel eines Herstellers zu nennen – 80 Prozent des Wartungsbedarfs, also des Verschleiß, durch ausgefeiltere Sensorik selber erkennt, schon mal die Werkstatt vorselektiert und in der Lage ist, selbständig Kontakt aufzunehmen bzw. mit dem Terminplaner zu korrespondieren. Der Kunde wird dann lediglich noch gefragt, ob er dieser Selektion zustimmt, bevor das Navi ihn dorthin führt.

„Service“ ist mehr, war schon immer mehr, als Autos zu reparieren. Denn das können heute schon fast zu viele. Es herrscht ein Verdrängungswettbewerb. Und die Grundlage des klassischen Servicegeschäfts, nämlich durch Verschleiß primär das Geld zu verdienen, geht zurück und wird darüber hinaus durch immer mehr Marktteilnehmer mit einem Fokus auf genau dieses Segment deutlich schwerer. Daher wird eine Differenzierung von anderen über den Preis nur schwer möglich sein. Vielmehr geht es in Zukunft darum, für den Kunden „der“ Ansprechpartner in Sachen Mobilität zu sein. Es geht darum die Frage zu beantworten, warum der Kunde genau zu Ihnen und nicht zu einem anderen Anbieter gehen sollte. Wenn das nur der Preis ist, dann hat dieser Grund nur so lange Bestand, bis der nächste kommt und es billiger anbietet – und jeden Tag steht bekanntlich jemand auf, der es billiger anbietet. Daher müssen Differenzierungsmerkmale geschaffen werden. Das ist das, was Sie und Ihre Firma außergewöhnlich macht. Denn **Kunden kaufen das Außergewöhnliche**. Und das kann mal, aber das darf auf keinen Fall der dauerhaft außergewöhnlich günstige Preis sein. Vielmehr müssen es die Menschen im Unternehmen sein, die den Unterschied machen. Denn im Service kaufen immer noch Menschen von Menschen. Auge in Auge. Und da wird es in

Zukunft mehr denn je darauf ankommen, die für Ihre Organisation besten Mitarbeiter zu haben. Und ihnen auch Motivation möglich zu machen und letztlich auch bezahlen zu können.

**» DIE KUNDEN KOMMEN WEGEN DER MARKE,
ABER SIE BLEIBEN ODER GEHEN WEGEN DER MENSCHEN. «**

Georg Hensch

Viele Beratungsprojekte beginnen immer mit dem Wunsch, dass der Berater die Mitarbeiter entsprechend coacht und dazu bringt, die richtigen Dinge zu tun. Das halte ich für völligen Blödsinn und lasse mich persönlich als Berater nicht mehr vor so einen Karren spannen. Denn es zielt darauf ab, dass die Mitarbeiter fortan ohne tägliche Führung das Richtige tun. Vielfach bleibt es dann auch der Coach, der die Veränderung wirklich will. Mit ihm geht dann auch die Veränderung und die Mitarbeiter fallen wieder in ihre Komfortzone zurück. Wenn dem Berater, in diesem Falle mir, ein Chef sagt, ich möge doch bitte dem Serviceberater, der nur zwei Meter und nur durch eine Glasscheibe getrennt sitzt, sagen, er möge sich in Zukunft kein Hawaiihemd mehr anziehen, dann ist das der deutliche Beweis, dass hier keine klare Führung gewollt ist. Und daran ändert auch kein Berater etwas. Nein – es muss die Führung sein, die weiß was sie will und das jeden Tag fördert und fordert. Wenn ich hier von Führung rede, dann meine ich denjenigen, der in unserem Falle verantwortlich ist für den Servicebereich. Das kann der Chef selber oder ein Serviceleiter sein. Wenn Sie das nicht wirklich jeden Tag sein wollen, dann passiert das, was mich als Berater bei so manchem durch einen Hersteller aufgelegten Beratungsprogramm maßlos enttäuscht. Der Begrüßungssatz der Mitarbeiter: „Ach – ein Beratungsprogramm. Na ja, Sie sind der sechste und wir werden auch Sie überleben. Und den siebten und den achten auch!“ Ich kann mir nicht vorstellen, dass das von einem Chef oder einem Hersteller so gewollt ist.

1 Die Persönlichkeit des Serviceberaters

Wenn man Führung ernst nimmt, dann muss man sich heute mehr denn je der verschiedenen Aspekte annehmen, welche die Persönlichkeit des Serviceberaters ausmachen. Das sind Aspekte wie die Frage, woher wir in der Zukunft unsere Serviceberater generieren, wo doch überall ein Fachkräftemangel herrscht. Aber eben auch die Fragen und Aspekte, was die Führung dazu beitragen kann, um die Serviceberater entsprechend ihrer Persönlichkeit zu fordern und zu fördern und dies nicht zuletzt in die Weiterbildung einfließen zu lassen. Wie sollte eine Wertschätzung dieser gleichsam für den Betrieb wie für den Kunden wichtigen Personengruppe nicht nur in Bezug auf die Bezahlung, sondern auch im Hinblick auf die persönlichen Belange aussehen? Dies sind die Fragen, derer sich in diesem Kapitel in vertiefendem Maße angenommen werden soll.

1.1 Demografie – da kommt was auf uns zu

1.1.1 Werden und Vergehen des Serviceberaters

Wie viele Serviceberater haben Sie schon in die Rente entlassen? Also nicht mit 55 Jahren, sondern mit sagen wir mal so ab dem 62. Lebensjahr. Können Sie sich überhaupt daran erinnern? Ich kenne sehr viele Serviceberater. Aber wenn ich mir so anschaue, in welchem Alter sie sind, dann lichten sich die Reihen nach dem 50. Lebensjahr extrem. Historisch betrachtet war das Werden und Vergehen von Serviceberatern im Kern wie in Abb. 1 dargestellt aufgebaut.

Jetzt ist es aber so, dass die Jobs nach dem Zenit, also die Gnadenbrotstellen von früher, immer weniger werden bzw. ausgelagert werden. Wir brauchen im EDV-organisierten Lager immer weniger Leute, die Gebrauchtwagenaufbereitung führt eine externe Firma durch und die übernimmt dann auch die Bedienung der Waschhalle.

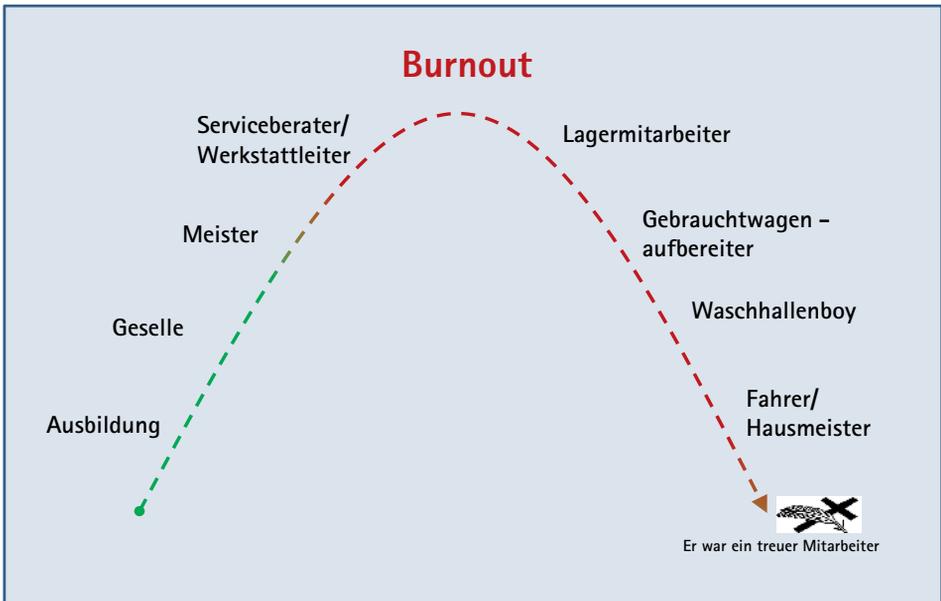


Abb. 1: Werden und Vergehen von Serviceberatern (Quelle: TAK/Hensch, Seminarbroschüre „Direktannahme“)

Es scheint in der Branche ja auch offensichtlich in Ordnung zu sein, Serviceberater zu verschleifen. So sagte mal der Chef einer freien Werkstatt auf einem Forum jenen denkwürdigen Satz:

» WIR HABEN IN FÜNFUNDZWANZIG JAHREN
ZWÖLF SERVICEBERATER VERSCHLISSEN. «

Autor unbenannt

Alle zwei Jahre einen – Respekt! Da funktioniert ja persönliche Kundenbindung im Zweijahrestakt.

Jetzt ist dieser Satz sicherlich ein wenig aus dem Zusammenhang gerissen, kann aber doch für sich so stehen bleiben. Denn die Frage ist ja, warum die Menschen in diesem Job „verschleifen“! Und da glaube ich, und habe das im Teil dieses Buches für die Serviceberater ja auch auskömmlich beschrieben, dass die Rekrutierung der Serviceberater aus dem Technikbereich für die Aufgaben, die ein Serviceberater heute zu erledigen hat, einfach nicht mehr richtig ist. Also schauen wir uns die Anforderungen eines Serviceberaters heute einmal im Vergleich zu der eher historischen Aufgabenstellung an:

<u>Serviceberater gestern:</u>	<u>Serviceverkäufer heute:</u>
<p>Ausbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> - technische Ausbildung - Meisterbrief <p>Primäre Aufgabe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufträge zulassen - technische Auftragsumsetzung - technische Kompetenz 	<p>Ausbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Automobilkaufmann - ggf. technische Ausbildung - nicht zwingend Meisterbrief <p>Primäre Aufgabe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufträge generieren - kundenorientierte Umsetzung - betriebswirtschaftliches Denken - soziale Kompetenz - argumentationsstark - kommunikativ - EDV-affin

Abb. 2: Vergleich Aufgaben Serviceberater gestern und heute (Quelle: TAK/Hensch, Seminarbroschüre „Brainselling“)

Man sieht also deutlich, dass hier doch in erheblichem Maße mehr kaufmännische, ja sogar wirtschaftspsychologische Fähigkeiten gefragt sind. Aber der Beste in der Technik zu sein, also meisterlich zu arbeiten, ist nicht mehr die Kernkompetenz eines Serviceberaters. Und da ist dann doch die Frage erlaubt, ob man die Serviceberater aus der Meisterschule heraus rekrutieren sollte oder ob nicht doch der technikaffine Automobilkaufmann in Bezug auf die Aufgabenstellung die bessere Wahl ist. In Bezug auf die Aufgabe ist das sicher so. Die Meisterprüfungsabsolventen haben bestimmt eine hervorragende Voraussetzung im technischen Bereich, also als Werkstattleiter, der dann bei technischen Problemen hinzugezogen wird. Aber bereits 1952 war in einer Baubroschüre im Hinblick auf den Serviceberater klar definiert:

» ALS SEHR GÜNSTIG HAT ES SICH ERWIESEN, WENN DER KUNDENDIENSTBERATER ENGE VERBINDUNG MIT DEM MEISTER HALTEN KANN, DAMIT DIE AUFTRÄGE, DIE ER ANNIMMT, DIREKT DORTHIN LAUFEN KÖNNEN. «

Volkswagen AG, 1952, Baubroschüre

Bereits da wurde von zwei verschiedenen Personen gesprochen, nämlich von einer für die Annahme der Kunden und einer für die Qualität der Durchführung. Das hat schon damals Sinn gemacht und heute umso mehr und das sollte die Branche beherzigen.

Denn auch die Demografie macht der Branche einen Strich durch die laufende Praxis, Serviceberater frisch von der Meisterschule zu nehmen, zu verbrennen und dann eben wieder Neue zu nehmen. Wie man anhand der demografischen Struktur Deutschlands sieht, kommen gar nicht mehr so viele Menschen nach. Und wenn man sich mal anschaut, aus welcher Altersgruppe man denn die Menschen in den Werkstätten in Summe beschäftigt, dann sieht man ganz deutlich, dass sich die Branche ohnehin in Bezug auf Ihren Nachwuchs in Zukunft etwas einfallen lassen muss.

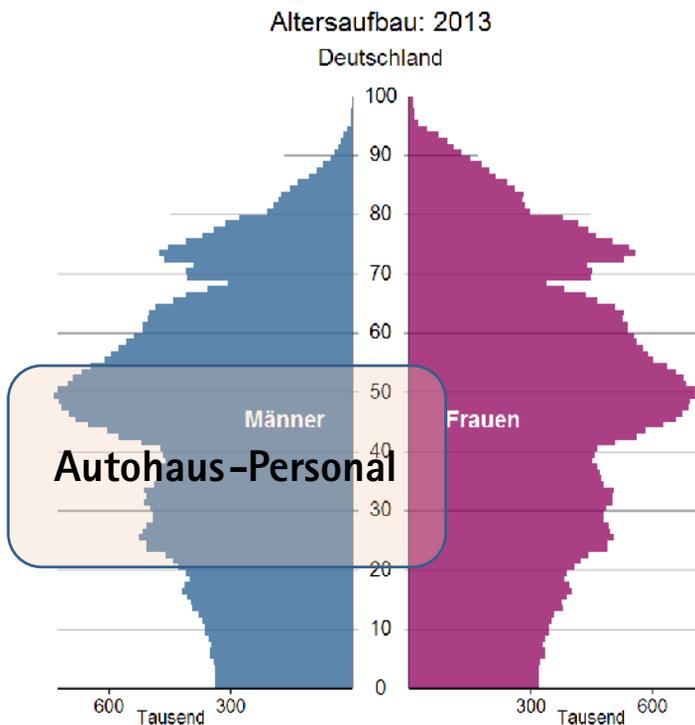


Abb. 3: Das Autohauspersonal im Hinblick auf Alter und Geschlecht
(Quelle: TAK/Hensch, Seminarbroschüre „Serviceeffektivität“)

Wie man sieht, rekrutiert und beschäftigt die Branche in der Hauptsache immer noch Männer zwischen 20 und 55 Jahren. Frauen im Bereich der Serviceberatung spielen noch keine wesentliche Rolle. Mal heißt es, die Kunden würden das nicht akzeptieren, mal heißt es, die Frauen hätten da keinen Spaß dran. In dem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass es in Österreich deutlich mehr Frauen in der aktiven Serviceberatung gibt als man das hierzu-